

PREGLEDNI ZNANSTVENI ČLANAK  
UDK 65.012.2  
658.012.12

*Mr.sc. Tomislav Radoš*

## PROGRAMIRANJE STRATEGIJE – EFIKASNA UPOTREBA STRATEŠKOG PLANIRANJA

### STRATEGY PROGRAMMING – EFFECTIVE USE OF STRATEGY PLANNING

---

**SAŽETAK:** Osnovno pitanje na koje se u radu pokušava odgovoriti, odnosi se na pronalaženje efikasnog načina za provođenje procesa strateškog planiranja odnosno iskorištavanje njegovih pozitivnih karakteristika s ciljem poboljšanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja poduzeća. Kao polazna točka, provedena je analiza osnovnih nedostataka klasičnog modela strateškog planiranja. Nedostaci klasičnog modela strateškog planiranja sažeto su prikazani u tri osnovne kategorije:

- unaprijed definirane odluke – predviđanje
- razdvojenost procesa formulacije od implementacije strategije
- formalizacija procesa oblikovanja strategije.

Uvažavajući rezultate provedene analize, možemo zaključiti da se poslovne organizacije upuštaju u proces strateškog planiranja prvenstveno zbog programiranja strategije. Proces strateškog planiranja nije usmjeren u pravcu oblikovanja strategije nego prema formalnoj razradi i operacionalizaciji planiranih strategija te je upravo to osnovni razlog zbog čega organizacije provode proces strateškog planiranja odnosno programiranja. Strategija nije posljedica strateškog planiranja nego upravo obrnuto, njegova polazna točka. U tom kontekstu proces strateškog planiranja pomaže pri "transportu" planiranih strategija u realizirane, poduzimajući na taj način prvi korak koji vodi k efikasnoj implementaciji.

Proces provođenja programiranja strategije podijeljen je u nekoliko osnovnih koraka. Prvi korak programiranja odnosi se na prikazivanje strategije u formalnom obliku uključujući postupke usmjerene na raščlanjivanje i razjašnjavanje planiranih strategija. Drugi korak procesa nastavlja se detaljnom razradom strategije prikazane u formalnom obliku što podrazumijeva definiranje funkcijskih strategija, programa te različitih planova. Konačno, posljednji korak odnosi se na konvertiranje elaborirane strategije u operativne zadatke i definiranje pripadajućih budžeta.

Nužni uvjeti za provođenje programiranja strategije jesu stabilnost okoline, jednostavnost poslovnih operacija te razrađena i definirana organizacijska struktura.

**KLJUČNE RIJEČI:** klasični model strateškog planiranja, formulacija, predviđanje, proces, implementacija strategije, programiranje strategije

---

**ABSTRACT:** Fundamental question that we try to give answer to in business is about finding an effective way of carrying out the process of strategic planning, i. e. using its positive characteristics in order to improve efficacy and effectiveness of the company. Starting point is an analysis of basic shortcomings of the classical model of strategic planning. These shortcomings are presented in three basic categories:

- decisions defined in advance – predicting
- separation of process of formulation from strategy implementation
- formalization of the process of strategy shaping

Keeping in mind the results of the analysis we can say that business organizations start the process of strategic planning mostly because of programming of strategy. The process of strategic planning is not directed on the basis of strategy shaping but on the basis on formal analysis and implementation of planned strategies. That is the main reason why organizations go through the process of strategic planning, i. e. programming. Strategy is not the consequence of strategic planning, it is exactly the opposite, its starting point. In that context, the process of strategic planning helps in ‘transporting’ planned strategies into realized ones. In that way, the first step towards effective implementation is made. The process of carrying out strategy programming is divided into several basic steps. The first step of programming relates to showing the strategy in its formal shape, including the process of segmenting and elaborating of planned strategies. The second step of the process continues with detailed analysis of the strategy shown in its formal shape which includes defining of function strategies, programmes and different plans. Finally, the last step is converting of an elaborated strategy into operative tasks and defining the budgets.

Necessary conditions for strategy programming are stability of environment, simplicity of business operations and well defined organizational structure.

**KEY WORDS:** classic model of strategic planning, predicting, process, strategy implementation, strategy programming

---

## 1. UVOD U PROBLEMATIKU ISTRAŽIVANJA

U posljednjih nekoliko godina mnogo je znanstvenih radova napisano na temu strateškog planiranja s ciljem pružanja odgovora na pitanje kako uspješno formulirati i implementirati poslovnu strategiju kao nešto što je od iznimne važnosti za opstanak i razvoj poduzeća. Unatoč tome, u praktičnom smislu nisu se dogodile velike promjene. I danas se suočavamo s teško prihvatljivom istinom da osam od deset formuliranih strategija nikada nije implementirano u organizaciji. Je li problem u formulaciji ili u implementaciji strategije? Može li se strategija planirati? Moguće je postaviti veliki broj pitanja, međutim pravu suštinu problema strateškog planiranja moguće je prikazati i sljedećom anegdotom<sup>1</sup>:

„Jednom davno na početku sezone lova na zečeve mladi je zec panično trčao kroz šumu i naletio na staroga iskusnog zeca koji se zaustavi i zapita ga što se događa da je tako uznemiren. Mladi zec se jedva smirio i progovori „Zar ti ne znaš da je počela sezona lova na zečeve i šuma je puna lovaca?” Glasom punim samopouzdanja i nadasve smirenim stari zec odgovori: „Ako je to razlog tvoje uznemirenosti, odmah se možeš smiriti, ja imam rješenje za tebe. Pretvori se u drvo. Lovci će proći pored tebe i budi siguran da neće pucati u drvo”.

„Izvrсна ideja”, odgovori mladi zec, „kako se toga nisam sjetio, lovci će proći pored mene i neće me primijetiti. Hvala ti puno”.

Stari zec je krenuo dalje svojim putem kada je mladi nervoznim glasom povikao za njim, „Ali... ali što trebam napraviti da se pretvorim u drvo? Kako ću to učiniti?”

Stari zec se zaustavi i odgovori nezainteresirano: „Mladiću, dao sam ti izvršnu ideju... budi zahvalan i nemoj me zamarati detaljima. Ti to možeš i sam riješiti”.

Anegdota vrlo jasno prikazuje trenutno stanje strateškog planiranja i njegove osnovne probleme. Implementacija strategije jednako je važna kao i formulacija. Dobro formulirana, ali loše implementirana strategija će biti efektivna (radi prave stvari), ali neće biti efikasna. Dobra implementacija loše definirane strategije bit će efikasna, ali ne i efektivna. I efektivnost i efikasnost je neophodna kako bi se postigli optimalni organizacijski rezultati. Kako ostvariti efektivnost i efikasnost procesom strateškog planiranja prikazat ćemo u nastavku izlaganja.

---

<sup>1</sup> Adaptirano prema: *Jorge De Vasconcellos, How to Implement a Strategy, Business, Apr-Jun 1990, 23-32*

## 2. KLASIČNI MODEL STRATEŠKOG PLANIRANJA

Da bismo definirali i objasnili eventualne nedostatke klasičnog pristupa strateškom planiranju, potrebno je učiniti dvije osnovne radnje: definirati klasični pristup strateškom planiranju te objasniti pretpostavke na kojima je razvijen i implementiran.

U kratkim crtama, klasični model strateškog planiranja temelji se na postizanju usklađenosti između organizacijskih faktora i uvjeta koji vladaju u poslovnom okruženju. Kao što je vidljivo iz grafičkog prikaza modela (slika 1.), inputi u sam čin oblikovanja strategije dolaze iz dva osnovna smjera:

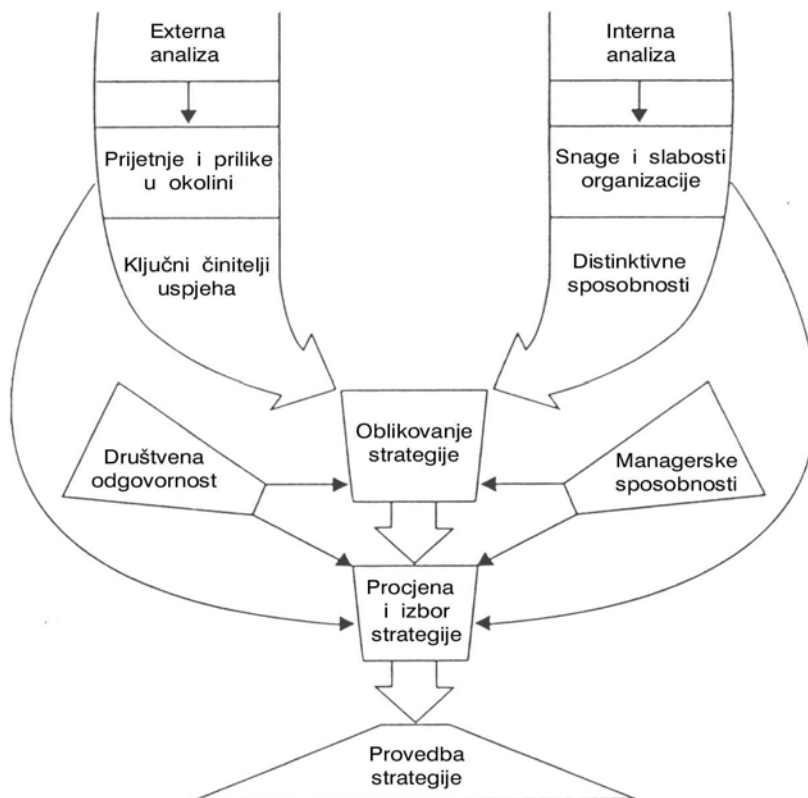
- procesom eksterne analize, tj. identificiranjem prijetnji i prilika u okolini, definirani su ključni činitelji uspjeha
- procesom interne analize, tj. identificiranjem snaga i slabosti organizacije, određene su distinktivne sposobnosti organizacije.

Tako dobiveni podaci, uz uvažavanje menadžerskih vrijednosti i vodeći računa o tzv. društvenoj odgovornosti služe kao osnova za oblikovanje strategije. Nakon oblikovanja i odabira najpovoljnije strateške inačice slijedi implementacija formuliranog strateškog rješenja.

Kao što je vidljivo iz sažetog prikaza osnova funkcioniranja modela, klasični koncept strateškog planiranja zasniva se na određenim pretpostavkama čije pravilno razumijevanje pomaže u shvaćanju temeljnog koncepta modela. Klasični model strateškog planiranja temelji se na sljedećim osnovnim pretpostavkama:

- *oblikovanje strategije treba biti kontroliran i svjestan proces razmišljanja* (ovakav pristup oblikovanju strategije podrazumijeva isključivanje intuitivnog djelovanja odnosno oblikovanje strategije treba biti strogo planiran proces)
- *glavni menadžer poduzeća je ključna osoba cjelokupnoga procesa oblikovanja strategije* (najčešće korištena metafora za ulogu glavnog menadžera je "arhitekt" jer on predstavlja ulogu koja ima apsolutnu odgovornost za oblikovanje strategije)
- *model oblikovanja strategije mora, u određenim granicama zadržati jednostavnost i neformalnost*
- *novostvorene strategije trebaju biti jedinstvene, tj. proces oblikovanja strategije je kreativan proces*
- *potpuno oblikovana strategija nastaje kao rezultat procesa strateškog planiranja*
- *formulirana strategija treba biti jasna i razumljiva svima u organizaciji*
- *konačno, kad je proces oblikovanja strategije završen, slijedi implementacija formulirane strategije* (provedba strategije podrazumijeva cijeli niz administrativnih radnji, izradu budžeta, operativnih planova, programa i drugog).

**Slika 1. Klasični model strateškog planiranja (adaptirano prema: Mintzberg, H., The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press, 1994., strana 37.)**



Analizom navedenih pretpostavki modela dolazimo do zaključka da se “najsnažnija” pretpostavka planiranja odnosi na formalizaciju, tj. pretpostavku po kojoj se proces formuliranja strategije može programirati detaljno razrađenim i oblikovanim sustavom.

Temelj za takvo razmišljanje nalazi se u osnovnim postulatima znanosti o planiranju koja ljudska bića prikazuje kao nepouzdana i neracionalna, posebice kad se njihove odluke zasnivaju na intuiciji.

Za razliku od ljudi, sustavi su pouzdani i konzistentni i kao takvi pružaju mnogo veći doprinos u pravilnom shvaćanju i razumijevanju problema. Kao logična posljedica navedenog razmišljanja, smatra se da je formuliranje strategije planiranim i sustavnim pristupom osnova za postizanje kvalitetne strateške usmjerenosti poduzeća. U skladu s takvim razmišljanjem, strateško planiranje možemo okarakterizirati kao pravilan pristup u formuliranju strategije. Drugim riječima, sustavan pristup potiče razmišljanje, što znači da je planiranje ispravan put u generiranju strateških alternativa. Sustav usmjerava proces, generira alternativne politike te ima zadaću upravljanja procesom sve dok se ne oblikuje i prihvati novi plan djelovanja organizacije.

Svoju podršku navedenom razmišljanju iskazao je i M. Porter<sup>2</sup> kada je izjavio: "*Poduzeća rastu i postaju sve složenija... ona trebaju sustavan pristup oblikovanja strategije. Strateško planiranje neminovno se javlja kao odgovor.*"

Analizirajući proces strateškog planiranja, postavlja se pitanje kako su definirani osnovni koraci, odnosno razine samog procesa. Pokušaj odgovora na navedeno pitanje nalazi se u radovima Georga Steinera<sup>3</sup> gdje on formalno strateško planiranje opisuje kao pokušaj reproduciranja misaonog procesa koji se odvija u kognitivnim strukturama genijalnih menadžera zasnovanim prvenstveno na intuitivnom donošenju odluka.

Drugim riječima, idejni tvorci strateškog planiranja pokušavaju analiziranjem ideja i razmišljanja genijalnih pojedinaca dizajnirati takav postupak pomoću kojega bi proces razmišljanja učinili dostupnim široj javnosti i tako omogućili postizanje zavidne razine izvrsnosti u formuliranju poslovne strategije.

Ostaje sporno pitanje: Na koji način efikasno i ispravno provesti u stvarnost navedenu ideju preslikavanja intuitivnog procesa, tj. kako intuiciju reducirati i prikazati serijom brižno definiranih koraka koji će se izvršavati točno definiranim redoslijedom? Postoji velika opasnost da takvim načinom razmišljanja osnova intuitivnog donošenja odluka bude "zarobljena" procesom koji je u svojoj osnovi analitičan.

Drugim riječima, prikazano se odnosi na temeljnu pretpostavku strateškog planiranja, tj. da se procesom usmjerenim na analizu (strateško planiranje) mogu postići učinci koje osigurava proces donošenja odluka koji se temelji na sintezi relevantnih faktora (proces odlučivanja u kognitivnoj strukturi genijalnih menadžera). M. Porter<sup>4</sup>: "Ja favoriziram set analitičkih tehnika za uspješno oblikovanje strategije."

Navedena dvojba, sukob analize i sinteze, nije do danas rezultirala opće prihvaćenim stavom o ispravnom postupku formuliranja strategije tako da pretpostavka planiranja koja se odnosi na formalizaciju planiranja ima jednako velik broj pobornika kao i protivnika.

Sljedeća pretpostavka strateškog planiranja odnosi se na promatranje odvojenosti, odnosno razdvajanja. Naime, ako sustav zaista ima mogućnost razmišljanja, tj. sposobnost formuliranja takve strategije koja će se moći implementirati, tada kao logična posljedica razmišljanje treba biti odvojeno od djelovanja, strategija od operativnih aktivnosti, prividni mislioci od istinskih te konačno i stratezi od ciljeva definiranih strategija. Odvojenost u kontekstu promatranja procesa strateškog planiranja podrazumijeva da će organizacija "oformiti" tim ljudi (najčešće je to top menadžement) koji je zadužen za razmišljanje o "velikim stvarima" - definiranju strategije, dok će svi ostali niže u hijerarhiji biti zaduženi za provođenje njihovih ideja u stvarnost.

Osnova za ovako ustrojen način razmišljanja je u posjedovanju informacija, tj. u sustavu koji bi trebao prikupljati informacije na nižim hijerarhijskim razinama te ih slati na vrh organizacijske piramide kako bi poslužili kao temelj za definiranje strategije.

Kao logična posljedica opisanog procesa pojavljuje se sljedeća pretpostavka strateškog planiranja koja se može definirati kao kvantifikacija. Pretpostavka kvantifikacije

<sup>2</sup> Porter, M.E., *Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking*, *The Economist*, broj 303., 1987. (17-22).

<sup>3</sup> Preuzeto od: Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, *The Free Press*, 1994. (Steiner, G.A., *Top Management Planning*, *Macmillan Press*, 1969.).

<sup>4</sup> Porter, M.E., *Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking*, *The Economist*, broj 303., 1987. (17-22).

podrazumijeva da je proces formuliranja strategije prvenstveno vođen kvantitativnim podacima što podrazumijeva prikupljanje takvih podataka koji će pomoći u kvantitativnom opisu organizacije te eksterne okoline. Opisani pristup zasigurno je "kamen temeljac" pojavi različitih upravljačkih informacijskih sustava. Pretpostavljajući kretanje kvantitativnih podataka u smjeru vrha organizacijske piramide, strateško planiranje pretpostavlja i povratnu vezu u obliku definiranih strategija koje se kreću u obrnutom smjeru, tj. k nižim razinama organizacije.

Konačno, dolazimo do posljednje pretpostavke koja se može definirati kao *unaprijed definirane odluke*, odnosno donošenje određenih odluka prije logičnog razmatranja dostupnih podataka. Navedena pretpostavka izvorište nalazi u teoriji po kojoj je okvir u kojem se oblikuje strategija stabilan ili u najmanju ruku predvidiv, što dovodi to toga da proces oblikovanja strategije kao i njegov rezultat (strategija) mogu biti unaprijed definirani.

### 3. OSNOVNI NEDOSTACI STRATEŠKOG PLANIRANJA

#### 3.1. Unaprijed definirane odluke - predviđanje

Strateško planiranje procesom formuliranja strategije veliku važnost poklanja predviđanju, tj. unaprijed stvorenim odlukama o budućem razvoju događaja, kao što je predviđanje kretanja određenih veličina u okolini te prognoziranje događaja u okolini koji bi mogli imati znatne implikacije na poslovanje poduzeća. Međutim mnogo je autora, posebice Allaire i Firsirotu<sup>5</sup>, koji smatraju kako je upravo nesigurnost odnosno nemogućnost točnog predviđanja budućih događaja "ahilova peta" procesa strateškog planiranja. Unatoč tome, strateško planiranje je i danas izrazito orijentirano na predviđanje i postavljanje modela koji su, po mišljenju pobornika strateškog planiranja, sposobni za uspješno predviđanje utjecaja budućnosti na sadašnje poslovanje. U skladu s takvim razmišljanjem nastala je i definicija koja strateški plan opisuje kao cestovnu kartu s fiksnim i detaljno definiranim ciljem te s jasnim opisom osnovnih koraka potrebnih za ostvarivanje ciljeva.

Uvažavajući važnost koju strateško planiranje pridaje predviđanju u procesu formuliranja strategije, smatramo potrebnim određenu pažnju posvetiti objašnjavanju temeljnih karakteristika predviđanja.

Gotovo da nema pisanog materijala o planiranju koji ne naglašava važnost ispravnog i točnog predviđanja. Naravno, većina literature naglašava, indirektnim putem, da proces planiranja treba biti ustrojen tako da osigura sposobnost kontroliranja okoline. Uspješnost provođenja procesa strateškog planiranja također ovisi i o sposobnosti uspješnog predviđanja razvoja događaja u okolini tijekom izvršenja strateškog plana. Ako okolina ostaje stabilna, ako se značajnije ne mijenja, tada nema problema za uspješno izvođenje strateškog plana. Međutim što ako se okolina mijenja, a to je gotovo siguran faktor kojim treba računati? Tada strateško planiranje sugerira provođenje procesa u kojem se te promjene moraju predvidjeti.

---

<sup>5</sup> Allaire, Y., Firsirotu, M., *Coping with Strategic Uncertainty*, Sloan Management Review, 1989. (7-16).

Promjene mogu biti regularne ili ciklične, što olakšava posao planerima. Međutim u većini slučajeva promjene su diskontinuirane, što znači da se događaju iznenada, odnosno na ad hoc osnovi.

Većina autora koja se bavi proučavanjem procesa planiranja slaže se oko činjenice da ljudska bića imaju sposobnost predviđanja onih događaja koji se ponavljaju po nekom određenom i definiranom pravilu (ljudska bića mogu predvidjeti budućnost tako da promatraju pravilnost određenog fenomena - npr. izlaska sunca - ili neke prigodne odnose - trudnoća, spolni odnos i dr. preduvjet za bilo koji oblik prognoziranja, bilo misaoni ili statistički, jest da postoji uzorak ili veza koji su povezani s događajem koji se ponavlja).

Međutim problem se javlja onda kad su događaji diskontinuirani, kao što su tehnološke inovacije, povećanje cijena, promjene u stavovima kupaca, promjena određenih zakona, u takvim okolnostima prognoziranje postaje praktički nemoguće.

Problem koji se javlja pri prognoziranju diskontinuiranih pojava odnosi se na nemogućnost izgradnje modela koji bi takvu vrstu pojava razumio te na temelju toga mogao u budućnosti predvidjeti. Odnosno kako je to Kundera lijepo rekao u jednoj od svojih novela<sup>6</sup>: *The Unbearable Lightness of Being*:

*"Problem je u tome što mi život možemo proživjeti samo jednom, čim se susretnemo s određenom nepoznanicom i konačno je shvatimo, ona teži tomu da se više ne pojavi."*

Pouzdanost predviđanja opada kako se horizont predviđanja produljuje. U trenutnoj poslovnoj stvarnosti koju karakterizira visoka nesigurnost i dinamičnost veoma je teško definirati koje je to prihvatljivo razdoblje za provođenje predviđanja. Veliki problem javlja se također pri suočavanju poslovne organizacije s iznenadnim promjenama koje se za sada ne mogu planirati. Ozbiljnost problema veća je kada se prisjetimo da proces strateškog planiranja podrazumijeva, između ostalog, kontrolu i predviđanje događaja u okolini.

### 3.2. Razdvojenost procesa formulacije od implementacije strategije

Proces odvojenosti organizacijskog razmišljanja od operativnih aktivnosti najbolje je prikazan odnosom formulacije i implemenatacije strategije, temeljnim odnosom u klasičnom procesu strateškog planiranja. Drugim riječima, možemo reći kako navedeni odnos pretpostavlja da poslovne organizacije prije nego što počnu djelovati, trebaju završiti cjelokupan proces razmišljanja odnosno proces formuliranja strategije. Odvojenost navedenih procesa može se usporediti s ljudskim bićem koje ima glavu da razmišlja i tijelo da obavlja zamišljene aktivnosti. No postavlja se pitanje može li se djelovanje poslovne organizacije poistovjetiti sa savršenošću ljudskog organizma. Smatramo da navedena usporedba može opstati samo kao lijepo zamišljena stilska figura. Razloga za takav stav ima više, no istaknut ćemo samo najvažnije. Osnova svega nalazi se u kolanju informacija. Naime, kod ljudskih bića obično nema problema u protoku informacija u oba smjera, dok je kod organizacije stanje mnogo problematičnije. Postoje mnogi poznati razlozi "gubljenja" kvalitete i kvantitete informacija na njihovu putu prema vrhu organizacijske piramide (slanje samo nužnih informacija, nerazumijevanje traženih podataka, osobni razlozi i drugo) te isto tako u obrnutom smjeru (neprilagođenost postojećem sustavu, odabir krivog medija za prijenos informacija, nerazumljivost, neprihvatanje od operativnih razina i

---

<sup>6</sup> Preuzeto iz: Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, strana 231.



drugo). Drugi razlog zbog čega se ne može poistovjećivati ljudski organizam s organizacijom odnosi se na usklađenost. Naime, kada tijelo osjeti opasnost u okolini, odmah šalje signale glavi koja brzo donosi odluku i daje upute za djelovanje, kod poslovne organizacije proces je potpuno drugačije ustrojen. Glava (top menadžment) odredi smjer djelovanja na temelju prošlih ograničenih informacija i očekuje da ih tijelo (ostatak organizacije) primjenjuje u sasvim novim nepoznatim uvjetima. Očito je da inzistiranje strateškog planiranja na prethodno navedenoj usporedbi vodi cjelokupni proces u krivom smjeru dovodeći tako u opasnost cjelokupno poslovanje.

Ponekad se okolina poduzeća mijenja na nepredvidljiv način i oni koji formuliraju strategiju odbijaju uvažiti promjene okoline. Možda zbog toga što su ljubomorno vezani uz svoje strategije ili jednostavno zbog toga što nisu niti uočili promjene u okolini. S druge strane, i ljudi koji provode strategiju odbijaju provoditi formulirane promjene. Možda zbog toga što su neskloni da napuste svoj tradicionalni način rada ili su previše uskogrudni da prepoznaju dobru strategiju koju je postavio netko drugi ili su možda previše vezani uz svoj vlastiti način rada. Međutim u većini slučajeva oni odbijaju provođenje predloženoga strateškog rješenja zbog toga što posjeduju dovoljno informacija da prepoznaju sva ograničenja koja im predložena strategija nameće. Naime, čak i najbolje planirane strategije moraju biti tako oblikovane da uspiju zadovoljiti cijeli niz uvjeta koji su apsolutno neshvatljivi u početnoj fazi formuliranja strategije. Odnosno, svaku planiranu strategiju treba interpretirati više ljudi koji stvarnost doživljavaju svaki na svoj način. To ujedno objašnjava činjenicu zbog koje je nemoguće postići čvrstu raščlanjenost između "glave" na vrhu i "tijela" koje radi. Nemoguće je definirati i odgovarajuću liniju koja bi adekvatno prikazala granicu između formulacije i implementacije. Moramo zapamtiti i shvatiti da oni koji provode strategiju nisu roboti, a ni sustavi koji ih kontroliraju nisu hermetični. Svaki provoditelj strategije mora neminovno očuvati određenu razinu razboritosti kako bi mogao interpretirati planirane strategije na svoj vlastiti način. Štoviše, prava ograničenja bilo koje planirane strategije moguće je identificirati tek onda kada se predložene strateške akcije pokušaju provesti u djelo.

### 3.3. Formalizacija procesa oblikovanja strategije

Kada se govori o formalizaciji procesa oblikovanja strategije, potrebno je naglasiti da pripadajuća znanstvena disciplina još uvijek nije dala adekvatan odgovor na pitanje je li formalizacija prednost ili nedostatak za formuliranje kvalitetne strategije. Određena skupina autora, poput M. Portera i I. Ansoffa, smatra da je za oblikovanje kvalitetne strategije nužno postojanje formaliziranog procesa koji naglašava detaljan opis osnovnih koraka i pravila procesa. Međutim za skupinu autora koja se povezuje uz učenje H. Mintzberga, formalizacija procesa oblikovanja strategije nikako ne može doprinijeti poboljšanju razumijevanja poslovne okoline, poticanju kreativnosti u organizaciji te pri otkrivanju raznih nepravilnosti poslovanja, odnosno pri oblikovanju poslovne strategije.

H. Mintzberg<sup>7</sup> smatra da je nastojanje usmjereno u formalizaciju procesa oblikovanja strategije jedna od najvećih zabluda strateškog planiranja. Naime, navedeni autor smatra da je nemoguće formalizirati takav proces koji bi osigurao sustavno rješenje problema vezanih uz samu strategiju među kojima se posebno ističu pitanja poticanja inovativnosti i adapta-

---

<sup>7</sup> Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, 1994., 294-321

cije organizacije odnosno kvalitetan odgovor poslovnog subjekta na promjene koje se konstantno i veoma brzo događaju u okružju. Osnova ovakvog razmišljanja nalazi se u pretpostavci da je nemoguće na sustavan način pristupiti rješavanju problema koji se pojavljuju prvi put, jednostavno zbog toga što ne znamo koji je pravi i najbolji postupak njihova rješavanja.

Postavlja se pitanje što je osnovni uzrok koji dovodi do nemogućnosti kvalitetnog strukturiranja procesa formuliranja strategije, tj. je li problem u postupku provođenja formalizacije ili u osnovama formalizacije kao takve.

Formalizacija procesa formuliranja strategije odvija se dekompozicijom - što znači da je proces reduciran na procedure, na niz osnovnih koraka s posebnim naglaskom na precizno definiranje i opisivanje svih razina procesa. Možemo zaključiti da se radi o analitičkom procesu gdje su osnovne cjeline raščlanjene na sastavne dijelove što upućuje na činjenicu da je analiza osnova za provođenje strateškog planiranja.

Posebna slabost analitičkog razmišljanja je njegova sklonost preranom donošenju zaključaka. Naime, analitički pristup teži brzom definiranju problema te, shodno tome, često preranom definiranju alternativnih rješenja problema, sve u nastojanju da se većina aktivnosti usmjeri na procjenu alternativa. Drugim riječima, analitičari teže definiranju strukturiranih koraka za vrednovanje alternativa što dovodi do toga da se nedovoljno pažnje posvećuje manje složenim koracima koji su suštinski promatrano, mnogo važniji. Prvenstveno mislimo na postupke dijagnosticiranja problema te oblikovanje tehnika za generiranje alternativnih rješenja. Kao rezultat takvoga pristupa, u većini slučajeva imamo konzervativno rješenje problema neminovno usmjereno na određeni "status quo", što znači da se problemima pristupa na uobičajen način, odnosno onako kako su oduvijek promatrani te u terminima onih alternativnih rješenja koja su nam poznata i raspoloživa iz prijašnjih stanja.

Raščlanjajući integrirani proces u skupine definiranih koraka, strateško planiranje mijenja osnovu toga procesa, tj. proces zasnovan na sintezi opisuje kao izričito analitičan te tako doprinosi njegovoj nesposobnosti pri obavljanju osnovnog zadatka - oblikovanja strategije.

Analiza može prethoditi i pomagati sintezi definirajući dijelove koji se poslije mogu kombinirati u smislenu cjelinu. Analiza također može slijediti nakon sinteze te je možemo objašnjavati dekompozicijom i formalizacijom njezinih zaključaka. Međutim analiza ne može biti zamjena za sintezu, tj. nije moguće uspostaviti takvu strukturu analize koja bi bila sposobna prognozirati diskontinuirane događaje ili informirati menadžere koji su odvojeni od operativnih aktivnosti, a sve sa svrhom kreiranja i formuliranja novih strateških pravaca djelovanja organizacije.

## 4. PROGRAMIRANJE STRATEGIJE

Nakon prikaza i analize osnovnih nedostataka strateškog planiranja, postavlja se pitanje kako pronaći rješenje za uočene probleme odnosno kako pronaći efikasan način za korištenje pozitivnih strana procesa strateškog planiranja.

Na temelju saznanja o nedostacima strateškog planiranja te spoznaje istinske uloge procesa planiranja u organizaciji, možemo zaključiti da se poslovne organizacije upuštaju u proces strateškog planiranja prvenstveno zbog programiranja strategije. Proces strateškog

planiranja nije usmjeren u pravcu oblikovanja strategije nego prema formalnoj razradi i operacionalizaciji planiranih strategija te je upravo to osnovni razlog zbog čega organizacije provode proces strateškog planiranja odnosno programiranja. Drugim riječima, strategija nije posljedica strateškog planiranja nego upravo obrnuto, njegova polazna točka. U tom kontekstu proces strateškog planiranja pomaže pri "transportu" planiranih strategija u realizirane poduzimajući na taj način prvi korak koji vodi k efikasnoj implementaciji.

Programiranje strategije usmjereno je na raščlanjivanje, analiziranje te vrednovanje planiranih strategija, tj. onih strategija koje je organizacija već oblikovala. U tom se smislu zadaća programiranja strategije odnosi na ispitivanje posljedica implementacije planiranih strategija.

Proces provođenja programiranja strategije podijeljen je u nekoliko osnovnih koraka. Prvi korak programiranja odnosi se na prikazivanje strategije u formalnom obliku uključujući postupke usmjerene na raščlanjivanje i razjašnjavanje planiranih strategija. Drugi korak procesa programiranja strategije nastavlja se detaljnom razradom strategija prikazanom u formalnom obliku što podrazumijeva definiranje funkcijskih strategija, programa te različitih planova. Konačno, posljednji korak odnosi se na konvertiranje elaborirane strategije u operativne zadatke i definiranje raznih budžeta.

#### **4.1. Prikaz strategije u formalnom obliku**

Proces programiranja strategije pretpostavlja postojanje formulirane strategije. Upravo zato je zadaća prvoga koraka procesa prikaz strategije u obliku prikladnom za objašnjavanje svima u organizaciji.

Posebno je važno da se prvi korak programiranja strategije provodi što je moguće pravilnije i preciznije. Prikazivanje strategije u formalnom obliku može uzrokovati cijeli niz problema ako se obavi površno, neprikladno odnosno prerano. Možda se najveća opasnost, uz "prerano zatvaranje slučaja", nalazi u činjenici da tijekom provođenja procesa raščlanjivanja planiranih strategija, veoma lako može doći do gubitka određenih nijansi, profinjenosti, istančanosti te domišljatosti strategije. Prilikom prijenosa tako specifičnih oblika informacija odnosno konvertiranja općenitih stavova u specifične pravce djelovanja, neminovno dolazi do poremećaja pri prenošenju podataka koji uzrokuju gubitak određene razine informacija.

U nekim okolnostima, planirane strategije mogu biti karakteristične po vizionarskim razmišljanjima koja potiču organizaciju na oblikovanje iznimno velikog broja novih smjernica djelovanja. Međutim strategije sadržavaju bogatstvo vizije tako dugo dok su prikazane u vlastitim terminima. Metafore i ideje prije nego konkretni modeli i od ljudi koji ih najbolje razumiju. Onoga trenutka kad se počne raščlanjivati i iskazivati na formalan način ili jezikom brojeva, bogatstvo ideja te složenost međupovezanosti dolazi u opasnost, tj. "duša" strategije je na taj način ograničena na karakter, jednako kao kada bismo veliku sliku reducirali pomoću riječi na njezine sastavne elemente - veličinu, boju i platno.

Osobe koje provode raščlanjivanje i prikazivanje strategije u formalnom obliku, moraju biti apsolutno svjesne mogućih posljedica koje takav proces podrazumijeva. Postoje i okolnosti kada se veća korist može postići alternativnim načinom prikazivanja strategija, odnosno neke strategije mogu se prenositi figurativno u obliku raznih anegdota, grafičkih prikaza ili jednostavno usmenim izlaganjem.

## 4.2. Razrada formalizirane strategije

Strategiju prikazanu u formalnom obliku treba razgraditi u određeni oblik hijerarhije koja počinje definiranjem strategija poslovnih jedinica ili funkcionalnih područja, nastavlja se različitim vrstama programa te završava točno definiranim planom aktivnosti za svakog djelatnika kako bi se osigurao maksimalno mogući doprinos pri realizaciji planirane strategije.

Prvi korak je raščlanjivanje strategije na različite vrste podstrategija, tj. pošto je planirana strategija objašnjena i prikazana u razumljivom obliku pristupamo oblikovanju strategija na korporativnoj, poslovnoj ili funkcionalnoj razini. U sljedećem koraku formuliraju se neophodni kapitalni programi te operativni planovi kojima se specificiraju potrebne aktivnosti i vremenski okviri za ostvarivanje ciljeva pripadajućega organizacijskog dijela.

## 4.3. Konvertiranje elaborirane strategije u operativne zadatke

Posljednji korak procesa programiranja strategije odnosi se na konvertiranje razgrađene strategije u operativne zadatke, tj. u konkretan opis i definiranje poslovnih aktivnosti potrebnih za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Opisani zadaci posljednje razine programiranja strategije upućuju nas na zaključak da smo prešli u fazu implementacije strategije. Uspješno provedena realizacija strategije bila je osnovni cilj provođenja programiranja strategije, tj. dizajniranje procesa koji omogućuje provođenje planirane strategije u realiziranu strategiju. Navedeno upućuje na zaključak da je posljednji korak procesa programiranja od izuzetne važnosti. Razlozi za takvu tvrdnju nalaze se u spoznaji da se u okviru procesa definiranja operativnih zadataka ispituje ispravnost provođenja prethodnih koraka procesa te, samim time, služi kao povratna informacija o kvaliteti planirane strategije.

# 5. ZAKLJUČAK - POŽELJNI UVJETI ZA PROVOĐENJE STRATEŠKOG PROGRAMIRANJA

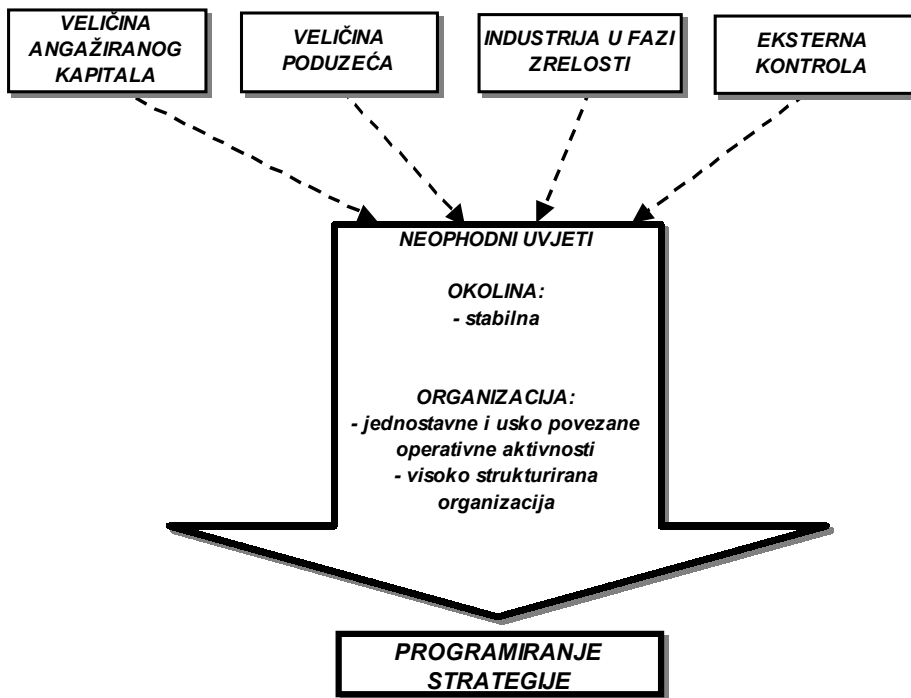
Prikaz procesa programiranja strategije upućuje nas na zaključak da smo promijenili osnovnu namjenu klasičnog modela strateškog planiranja. Drugim riječima, želimo naglasiti da smo programiranjem strategije strateško planiranje definirali i pozicionirali kao proces implementacije strategije za razliku od njegove usmjerenosti na formulaciju strategije. Potrebno je naglasiti da je navedeno pozicioniranje ograničenog značenja, odnosno da opravdanost provođenja programiranja strategije mora udovoljiti određenim uvjetima.

Provođenje programiranja strategije opravdano je uvjetima kada su planirane strategije zaista i upotrebljive, odnosno samo u onim okolnostima gdje se opravdano može očekivati zadržavanje postojećih uvjeta u okolini, tj. predvidljive ili kontinuirane promjene okruženja za vrijeme "transportiranja" planirane strategije u realiziranu. Naime, u takvim uvjetima logično je očekivati da formulacija strategije dolazi prije implementacije.

Važnost pojedinih uvjeta varirat će od organizacije do organizacije te tako usmjeravati aktivnosti u pravcu onih uvjeta koji su ključni za kvalitetno provođenje programiranja strategije. Općenito gledano, možemo reći da su određeni uvjeti neophodni kod svih poslovnih organizacija. Prvenstveno mislimo na stabilnost okoline, jednostavnost poslovnih

operacija te razrađenu i definiranu strukturu. Druga skupina uvjeta može se nazvati pomoćnim uvjetima, tj. mislimo na uvjete koji potiču na upotrebu procesa programiranja strategije. Kao što je vidljivo na slici 2. radi se o veličini organizacije, kapitalnoj snazi, zrelosti industrije te specifičnom obliku eksterne kontrole.

**Slika 2: Uvjeti za provođenje strateškog programiranja (Adaptirano prema Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, 1994.)**



Jedan od nužnih uvjeta za uspješno provođenje programiranja strategije je *stabilnost*. Osnovna zadaća programiranja strategije je svojevrsno materijaliziranje strategije. Drugim riječima, pošto je strategija formulirana pod određenim uvjetima, nužno je da navedeni uvjeti ostanu nepromijenjeni kako bi se uspješno provelo programiranje formuliране strategije. Ukoliko dođe do značajnih promjena uvjeta između točke formulacije i realizacije strategije, nema prevelike koristi od provođenja aktivnosti programiranja strategije.

Do sljedećeg uvjeta dolazimo analizom životnog ciklusa industrije, odnosno tražimo ono razinu industrijskog razvitka koja osigurava stabilnost pri provođenju procesa programiranja strategije. *Industrije* koje se nalaze *u fazi zrelosti*, tj. stare industrije svakako teže postizanju određene razine stabilnosti. Ono što karakterizira stare industrije, minimalna promjena tehnologije i asortimana proizvoda, stopa rasta tržišta je usporena i predvidljiva, procedure poslovanja su standardizirane. Strategije poslovnih organizacija koje spadaju u takve industrijske segmente, mogu se opisati kao generične. Kako industrija postaje zrelija konkurencija se smanjuje, većina poduzeća je u manje - više definiranim odnosima, lideri

se razlikuju od sljedbenika, neminovno favorizira kategorije koje su potrebne za proces strateškog planiranja, odnosno programiranja.

Jedan od faktora koji može doprinijeti uspješnijem provođenju programiranja, svakako je i *veličina angažiranog kapitala* poduzeća. Radi se o pretpostavci po kojoj veća kapitalna ulaganja u određene razvojne programe neminovno zahtijevaju provođenje kontrole uporabe kapitala i organizacijskih resursa što svakako doprinosi poželjnim uvjetima za provođenje programiranja strategije. To je uočljivo prvenstveno na primjeru kapitalno intenzivnih poduzeća koja su posebno osjetljiva na rizik koji proizlazi iz dinamične okoline. Naime, takva poduzeća moraju shvatiti što tržište želi već u fazi kapitalnih investicija, tj. ako ne predvide željenu stabilnost tržišta, moraju je nametnuti, što se lijepo uočava na primjeru procesne proizvodnje gdje proizvođači osiguraju tržište za svoje proizvode prije nego što počnu proizvodnju.

*Veličina poduzeća* također predstavlja jedan od uvjeta koji može pomoći uspješnom provođenju procesa programiranja. Naravno, nije nužno da poslovna organizacija bude velika kako bi provodila programiranje strategije, ali zasigurno pomaže ako se radi o većim poduzećima. Štoviše, neki od prethodno definiranih faktora, posebno kapitalna snaga i kontrola tržišta, mnogo su bliži velikim organizacijama. Osim toga, mnoga znanstvena istraživanja<sup>8</sup> dokazala su jaku povezanost između veličine organizacije i njezine sklonosti da se upusti u proces formalnog planiranja.

Proces programiranja strategije zasniva se na strogo definiranoj i razrađenoj strukturi. Upravo zato jedan od faktora koji može pomoći pri implementaciji procesa, odnosi se na *organizacijsku strukturu* poduzeća. Poslovne organizacije s visoko strukturiranim rasporedom obavljanja poslovnih procesa pogodnije su za korištenje strateškog planiranja programiranjem strategije. Organizacijske strukture koje se mogu opisati kao labavije ili opuštenije, veoma će teško iskoristiti visoko strukturirane rezultate procesa planiranja.

Dok visoko strukturirana organizacijska struktura pomaže u provođenju procesa programiranja strategije, *povezane operativne aktivnosti* zahtijevaju upotrebu planiranja kako bi unaprijedile kvalitetu procesa koji se zasniva na karakteristikama serijske proizvodnje.

Nužan uvjet za provođenje programiranja strategije jesu *jednostavne i razumljive poslovne aktivnosti* djelatnika koji nemaju izravan utjecaj na njihovo izvršavanje. Osnovi razlog za definiranje navedenog uvjeta kao nužnog za provođenje procesa programiranja nalazi se u osnovama strateškog planiranja koje je zamišljeno kao model razgrađen u jednostavne korake definirane raznim kontrolnim listama i podržane procesom budžetiranja.

Posljednji faktor koji bi trebao doprinijeti provođenju procesa programiranja strategije, može se opisati kao *eksterna kontrola*. U mnogim poslovnim okolnostima stvarnu kontrolu nad određenom organizacijom imaju subjekti koji se nalaze izvan granica poduzeća. Da bi uspješno provodili i održavali svoj utjecaj u organizaciji, svakako trebaju efikasno sredstvo kontrole i upravljanja. Idealan kandidat za navedeno je upravo proces strateškog planiranja.

---

<sup>8</sup> Prema riječima Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, 1994., 345.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Aaker, D. (1992), *Developing Business Strategies*, New York: John Wiley and Sons
2. Aaker, D. (1995), *Strategic Market Management*, New York: John Wiley and Sons
3. Brown Shona L., Eisenhardt M. Kathleen, *Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos*, HBS Press, 1998.
4. Drucker, P. (1992), *Managing for the Future*; Butter Morth-Heinemann
5. Hill, C., Jones G., (1989), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin
6. Koch, R. (1995), *Guide to Strategy-How to create and deliver a useful strategy*, Pitman Publishing
7. Makridakis, S., (1990), *Forecasting, Planning and Strategy for the 21<sup>st</sup> Century*, New York: Free Press
8. Markides, C., *All the Right Moves – A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, HBS Press, 1999.
9. Michael de Kare, (1997), *Strategy in Crisis*, London, Macmillan Press
10. Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press
11. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press
12. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press
13. Stern, C., Stalk, G., (1998) *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*, John Wiley&Sons
14. Tipurić, D., (1999) ur., *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija

### Časopisi, bilteni, analize:

1. Allaire, Y., Firsirotu, M. (1989), *Coping with Strategic Uncertainty*, Sloan Management Review
2. Bryson, J. and Bromiley, P. (1993), «Critical factors affecting the planning and implementation of major projects», *Strategic Management Journal*, Vol. 14 NO. 2, pp. 319-37.
3. Campbell, A., Alexander, M. (1997), *What's Wrong with Strategy*, Harvard Business Review, November-December
4. Campbell, A. (1999), *Tailored, not Benchmarked: A Fresh Look at Corporate Planning*
5. Collis, D., Montgomery, C. (1998), *Creating Corporate Advantage*, Harvard Business Review, May-June
6. Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (1997), *Strategy Under Uncertainty*, Harvard Business Review, November-December
7. De Feo, J.A. and Jansen, A. (2001), «Implementing s strategy successfully»,
8. Edwards, C., Peppard, J. (1997), *Operationalizing Strategy Through Process*, Long Range Planning, No. 5
9. Farjoun, M., Lai, L. (1997), *Similarity Judgments in Strategy Formulation: Role, Process and Implications*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:4
10. Feurer, R., Chaharbaghi, K. and Wargin, J. (1995), «Analysis of strategy formulation and implementation at HP», *Management Decisions*, Vol. 33 No.10, pp. 4-16

11. Freedman, M. (2003), «The genius in the implementation», *Journal of Business Strategy*, March-April, pp. 26-31
12. Gaddis, P. (1997), *Strategy Under Attack*, Long Range Planning, No. 1
13. Ginsberg, A. (1997), "New Age" Strategic Planning: Bridging Theory and Practice, Long Range Planning, No. 1
14. Hamel, G. (1996), *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, July-August
15. Hay, M., Williamson, P. (1997), *Good Strategy: the View from Below*, Long Range Planning, No. 5
16. Hart, S. and Banbury, C., «How strategy – making processes can make a difference», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 251 – 69
17. Liedtka, J. (1997), *Strategic Thinking: Can it be Taught?*, Long Range Planning, No. 1
18. Makridakis, S. (1997), *Metastrategy: Learning and Avoiding Past Mistakes*, Long Range Planning, No. 1
19. Markides, C. (1997), *To Diversify or not to Diversify*, Harvard Business Review, November-December
20. Okumus, F. (2001), «Towards a strategy implementation framework», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No.7, pp. 327-38
21. Noble, C.H. (1999), «Building the strategy implementation network», *Business Horizons*, November – December, pp. 19-28
22. Porter, M. (1996), *What is Strategy*, Harvard Business Review, November-December
23. Post, H. (1997), *Building a Strategy on Competences*, Long Range Planning, No. 5
24. Reed, R., Buckley, M. (1988), *Strategy in Action-Techniques for Implementing Strategy*, Long Range Planning, No. 3
25. Schlange, L., Juttner, U. (1997), *Helping Managers to Identify the Key Strategic Issues*, Long Range Planning, No. 5
26. Vasconcellos e Sa, J., (1990), «How to implement a strategy», *Business*, Vol. 40 No. 2, pp. 23-32.